

УДК 336.7(075.8)

**Наталія Юрик, Ірина Котовська**

**Natalia Yuryk, Irina Kotovska**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА  
СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**INNOVATIVE APPROACHES TO HRM IN MODERN ENTERPRISES**

Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини. Тому в процесі подолання кризи в організації особливо важлива робота з персоналом, зокрема пошук інноваційних підходів щодо його управління. З точки зору людського чинника для ситуації кризи типовим є виникнення як мінімум двох проблем. По-перше, це неузгодженість між професійним інструментарієм, яким володіє персонал організації, і тим, який вимагає нова ситуація. По-друге, це неадекватність норм та правил внутрішнього організаційного життя новим умовам. Таким чином, з точки зору людського чинника розв'язання кризової ситуації потребує зміни типу професійної діяльності, а також культури управління.

Розглянемо типи криз, що виникають на різних етапах розвитку життєвого циклу організації та, відповідно, характеристики персоналу. Так, стадія формування персоналу характеризується наявністю в організації спеціалістів, тобто новаторів, які готові орієнтуватися на потреби ринку, створюючи та пропонуючи новий продукт. Для ефективного функціонування організації на стадії інтенсивного росту на зміну «творцям» повинні прийти «продавці», тобто комерсанти, які будуть здійснювати просування товару на ринку, де буде спостерігатися постійна між ними як умова їхнього існування та професійного розвитку. На стадії стабілізації, коли розвивається криза зрілості, організації необхідні

спеціалісти, які б були здатні створювати ефективні технології. Це означає, що до складу персоналу повинні на зміну «продавцям» увійти технологи або доповнювати їх. Основою функціонування в організації є жорстка ієрархія, підпорядкованість та визначеність. На стадії виживання організації необхідні особливі спеціалісти, які здатні об'єднати в собі навички розробників, продавців та технологів. В цих умовах стиль відносин зорієнтований на лідера, тому особливе значення набуває харизма, влада, що заснована на силі особистих якостей лідера.

Реалізація завдань управління персоналом відбувається в особливих кризових умовах – обмеженість фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згортання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження, що і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінського інструментарію. Згідно запропонованого інноваційного підходу до формування системи антикризового управління персоналом доцільно виділити наступні головні завдання: зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до проходження кризового періоду; проведення організаційно-кадрового аудиту; оптимізація чисельності персоналу; збереження ядра кадрового потенціалу підприємства; забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємств, що вивільняються; вибір методу керівництва персоналом на основі визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації; проведення кадрового маркетингу; пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства; формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства.